

**LUCIANA DE VIVO RIBEIRO**

**LIDERANÇA “*BY THE BOOK*”**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Liderança “*by the book*”**

Elaborado por Luciana Ribeiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 04 de julho de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **DECLARAÇÃO**

A empresa METALURGICA SCHWARZ representada neste documento pelo Sr. Orivaldo Omodei Junior, CEO, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado LIDERANÇA “BY THE BOOK”, realizado pela aluna LUCIANA DE VIVO RIBEIRO, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 30 de junho de 2019

---

Orivaldo Omodei Junior - CEO

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Luciana Ribeiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Liderança “by the book”** é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

---

Luciana De Vivo Ribeiro

## **DEDICATÓRIA**

A todos aqueles que “se incomodam”!

Que acreditam que o ‘*status quo*’ existe até que outro melhor o substitua!

Àqueles que se importam, pois sabem que seu ‘papel’ – persona escolhida – impacta o dia a dia de diversos outros e, portanto, podem com suas ações, fazer um mundo melhor!

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores que se inspiram em nossa ignorância e por assim fazerem, dão o seu melhor trazendo-nos reflexões e nos incitando à busca do saber!

Aos colegas de classe, e mais ainda, aos amigos construídos nessa incrível jornada. Expandimos nosso conhecimento porque o usamos em conjunção a outros. Vimos alguns aumentarem suas famílias, outros decidirem-se por caminharem a sós; outros permanecerem conservando o que já possuíam; vimos histórias se engrandecendo por existirem em trocas. Nenhum saiu intacto – que bom!

Às minhas filhas que acompanharam minha caminhada e que vibraram não só pela formação alcançada, mas principalmente, por saberem que esse movimento era um retorno a mim mesma!

E à vida...que é infinda em suas magníficas possibilidades!

## RESUMO

A Gestão tem sido cada vez mais um foco dentro das organizações visto a intrínseca correlação entre o resultado dessa gestão, ou seja, a satisfação dos colaboradores, e os resultados financeiros e competitivos da organização. Em paralelo, por sua vez, avaliar e desenvolver a capacidade de gestão dos seus líderes para auxiliar a uma maior obtenção das potencialidades desses colaboradores e consequentemente, os resultados esperados. O time de gestão da Metalúrgica Schwarz não se utilizava de ferramentas de gestão, tanto por desconhecimento das mesmas como por focarem tão somente em condução de tarefas diárias. A proposta contempla propor ferramentas práticas de liderança no modelo “*by the book*” aos gestores com o intuito de prover subsídios práticos e efetivos para a gestão de seus times. O presente trabalho teve como motivador esse desafiante tema, afim de contribuir para o desenvolvimento dos que gerenciam times mapeando ferramentas que os auxiliem. Ao longo de 1(um) ano, as ferramentas foram apresentadas e os mesmos preparados e desenvolvidos para passarem a utilizá-la. O modelo adotado foi sempre do cascadeamento, propondo e preparando primeiro a alta direção e depois, o time de *staff*. O time de gestão da empresa Schwarz no início desse projeto era quase em sua totalidade um time com muitos anos de empresa tendo como característica, inclusive, o fato de serem profissionais que tinham somente trabalhado nesta empresa. Dos oito gestores do time de *staff* que haviam, cinco eram antigos. Ao findar esse projeto, encontramos a configuração invertida, sendo somente três com muitos anos de empresa e cinco com menos de um ano. Parte dessa ação de mudança do time deve-se ao uso da Ferramenta de Avaliação de Desempenho; visto que esta proporciona o acompanhamento das metas estabelecidas e o *feedback* durante o processo com base na performance do atingimento dos mesmos e também, das competências que foram mapeadas e desdobradas. As implementações planejadas foram executadas e estão sendo utilizadas. Podemos concluir que foram e são uma forma de descomplicar e desmistificar o exercício de liderar pessoas. Com a implementação da ferramenta da avaliação de desempenho, passou-se a mensurar o atingimento de metas individuais que quando somadas, refletem no resultado final da organização. Assim sendo, o feedback também ganhou uma dimensão mais tangível. Mesmo no âmbito das competências comportamentais, conquistou-se mais tangibilidade e transparência, pois passaram a ser divulgadas e difundidas como o “*pool* de competências dos colaboradores da Schwarz”. Após essa implementação, outra ferramenta também passou a ser utilizada que foi o *follow up* das metas fazendo um *link* com o *score* de atingimento das dimensões e metas da Estratégia da organização.

**Palavras Chave:** Gestão. Liderança. Coaching. Ferramentas de gestão.

## ABSTRACT

Management has increasingly been a focus within organizations since there is an intrinsic correlation between the result of that management, in other words employee satisfaction, and the organization's financial and competitive results. In turn, evaluating and developing the management ability of their leaders will maximize their potential, and consequently, the organizations' results. Metalurgica Schwarz's management team did not use management tools either because they were unaware of them or because they focused only on the conduct of daily tasks. The proposal is to use practical tools of leadership in the "by the book" model to the managers with the intention of providing practical and effective subsidies for the management of their teams. The present work was motivated by this challenging theme, in order to contribute to the development of those who manage teams by mapping tools that help them. Throughout 1 (one) year, the tools were presented and they were prepared and developed to begin to use it. The adopted model was always of the cascading, proposing and preparing first the top direction and later, the staff team. The management team of the Schwarz company at the beginning of this project was almost entirely a team with many years of company, including the fact that they were professionals who had only worked in this company. Out of the eight staff managers five were old. At the end of this project, we found the inverted configuration, being only three with many years of company and five new ones. Part of this team change action is due to the use of the Performance Evaluation Tool; since it provides the follow-up of the established goals and the feedback during the process based on the performance of the goals and also of the competencies that have been mapped and deployed. The planned implementations have been run and are being used. We can conclude that they were and are a way of uncomplicating and de-mystifying the exercise of leading people. With the implementation of the performance evaluation tool, it was measured the achievement of individual goals that, when added together, reflected in the final results of the organization. As such, feedback has also gained a more tangible dimension. Even within the scope of behavioral skills, more tangibility and transparency were achieved, since they became known and disseminated as the "pool of skills of Schwarz employees". After this implementation, another tool was also used which was the follow up of the goals, making a link with the achievement score of the dimensions and goals of the organization's Strategy.

This study addresses this challenging theme, in order to contribute to the development of those who manage teams, by analyzing suitable management tools.

**Keywords:** Management. Leadership. Coaching. Management tools.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SCHWARZ.....	17
FIGURA 2 – FORMULÁRIO PDI – PLANO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.....	18
FIGURA 3 – FORMULÁRIO PMP – PLANO MELHORIA PERFORMANCE .....	23
FIGURA 4 – TREINAMENTO DE PREPARAÇÃO PARA GESTORES NA FERRAMENTA .....	26
FIGURA 5 - RESULTADOS E ANÁLISES DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA EM 2018.....	27
FIGURA 6 – <i>MIND MAP</i> – FERRAMENTAS DE GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS.....	30

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
	1.1PROBLEMA.....	11
	1.2OBJETIVOS .....	11
	1.3DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
	1.4FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....	11
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
	2.1GESTÃO DE PESSOAS, COACHING E ENGAJAMENTO.....	12
3	METODOLOGIA .....	16
	3.1 FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SCHWARZ .....	17
	3.2 FORMULÁRIO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.....	18
	3.3 FORMULÁRIO PLANO DE MELHORIA DE PERFORMANCE .....	23
	3.4 TREINAMENTO DE PREPARAÇÃO PARA GESTORES NA FERRAMENTA .....	26
	3.5 RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO... ..	27
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	28
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
6	CONCLUSÕES.....	30
7	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	30
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 PROBLEMA**

O time de gestão da Metalúrgica Schwarz não faz o gerenciamento das competências e metas estratégicas de seus times utilizando-se de ferramentas de gestão, tanto por desconhecimento das mesmas como por focarem tão somente em condução de tarefas diárias.

Criando ferramentas práticas de liderança no modelo “*by the book*” os gestores terão subsídios práticos e efetivos para a gestão de seus times e poderão aplicá-los para o desenvolvimento dos mesmos.

### **1.2 OBJETIVOS**

Este trabalho tem como objetivo propor ferramentas de liderança para o time de Gestão da Schwarz.

Objetivos específicos:

- Descrever as especificidades do time de gestão da empresa Schwarz;
- Propor ferramentas de gestão aplicadas ao dia a dia para o desenvolvimento dos times

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Existem ferramentas práticas para que os gestores utilizem para o desenvolvimento e para o engajamento dos colaboradores das equipes da empresa Schwarz e essas podem ser descritas e propostas num modelo “*by the book*”.

### **1.4 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

Será realizado um levantamento de necessidades com base no resultado da avaliação de desempenho implementada em julho de 2018 e pesquisa de ferramentas utilizadas no mercado de trabalho.

Será proposto um “*book*” com as ferramentas de gestão e sua utilização com foco no desenvolvimento e engajamento dos times.

Com isto os objetivos tanto gerais quanto específicos do trabalho serão atendidos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS, COACHING E ENGAJAMENTO

As reflexões dos gestores e dos seus colaboradores no dia a dia traduzem suas dores que são as verdadeiras dicas práticas de onde a energia e o foco podem e devem ser direcionados.

Com tantas reflexões e inundações de informações acerca do papel do gestor uma pergunta recorrente que surge é “como posso fazer *coaching* com minha equipe se não sou um *Coach* por formação”? E mais do que isso “O quanto estou preparado para desempenhar tal atividade?”

Essa reflexão proporciona uma desmistificação do que é ser *Coach*! Fazer perguntas reflexivas e submeter seus colaboradores a essas reflexões é ser *Coach*. Devolver os questionamentos trazidos pelo time e assim incentivar a construção do empoderamento e responsabilidade, é ser *Coach*! Portanto, focar e despender a energia, muitas vezes de maneira subjetiva, em direção ao outro com o intuito de extrair o melhor dele em prol de um objetivo comum... é ser *Coach*. E ser *coach* é fazer a gestão do seu time e mais do que isso, fazer sua autogestão!

É natural que, em conjunto com essa colocação, surja um questionamento dos gestores em relação a quanto tempo ele precisaria despender para realizar esse acompanhamento e, mais do que isso, o quanto o seu foco na obtenção de resultados não seria comprometido?!

Para responder essa questão, precisamos analisar esse cenário de maneira mais ampla: ora, se os resultados são melhores alcançados quando se está munido de todas as informações e com as expectativas devidamente alinhadas para auxiliar na construção de um planejamento detalhado, como descartar a imensa contribuição desse processo? Além disso, esse processo proporcionaria o autoconhecimento de cada um dos envolvidos e certamente uma ferramenta fundamental para a gestão do time!

Essa é também outra contribuição substancial do processo de GESTÃO (*Coach*) no dia a dia. Enquanto questiono e instigo o time, retroalimentando elucubrações acerca de mim mesmo enquanto gestor, na verdade, enquanto ser humano. E aqui vale citar a máxima: “Quer ser um bom gestor? Seja primeiro um bom ser humano”!

“A principal função do líder é inspirar bons sentimentos em seus liderados. Isso ocorre quando o líder cria ressonância — um estoque de positividade que libera o que há de melhor nas pessoas. Em seu nível mais profundo, portanto, a missão primordial da liderança é emocional. ”  
(GOLLEMAN, 2002)

Ciente da importância desse processo vêm as dúvidas práticas de “como” operacionalizar esse já que foi absorvido como fundamental na construção da sinergia das equipes.

Vejam! A gestão no dia a dia envolve conhecer o time em sua totalidade com ferramentas que nos são mais difundidas, tais como:

- Processo de Avaliação de Desempenho (*feedback*)
- Desdobramento de metas
- Reuniões de *follow up* e de desenvolvimento (também *feedback*)
- Reconhecimento
- Plano de desenvolvimento
- Plano de melhoria de performance
- Gestão de carreira e de compensação

Essas são ferramentas e/ou processos que são o O<sup>2</sup> do gestor. Há como também traçar perguntas orientativas de *coaching* auxiliando assim a desmistificação do processo.

E dando ênfase e investindo no processo de autoconhecimento, podemos também focar so- craticamente nesses questionamentos:

- Se pudesse escolher, como seria seu estilo de liderança?
- Como você gostaria que fosse a cultura da sua empresa e da sua área?
- Como você age como líder?
- Como seu time responde ao jeito que você age como líder?
- No futuro, o que você adoraria ouvir da sua equipe sobre você (qual o “cheiro” que quer deixar?)
- Você gostaria de ser liderado por você?
- Se colocando no lugar dos seus colaboradores, quais os pontos você melhoraria em você enquanto gestor?
- Quais pontos você julga fundamentais em um líder? Você entende que precisa se desenvolver em algum deles?

É um processo que traz as perguntas de volta, sem oferecer as respostas em si. São reflexões que envolvem o “terreno” de si mesmo tornando-o fértil e assim, proporcionando e viabilizando transformações. É um D E S P E R T A R!

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”. (Oliver W. Holmes)

Todo processo de gestor-*coaching* requer assumir um papel de explorador: do outro, do ambiente e principalmente de si mesmo acolhendo as nuances e descobertas, transmutando-as em competências a serem empregadas de forma intencional ao objetivo de seu próprio desenvolvimento enquanto ser humano e profissional. É como o desmembrar da palavra: ‘DES-envolver’, tirar aquilo que te envolve.

A visão contemporânea da gestão de pessoas tem como propósito a busca de soluções integradas que alinhem o desenvolvimento das pessoas à estratégia da organização (MENESES, 2014).

“Investir em gente é uma das decisões de negócios mais acertadas num momento de turbulência. É sobretudo durante uma crise que os líderes têm de tomar as decisões difíceis que irão permitir à Companhia sair-se melhor do que seus concorrentes”, segundo o americano David Ulrich, professor na escola de negócios Ross, da Universidade de Michigan/EUA. As pesquisas evidenciam que as empresas que apresentam um índice maior de funcionários engajados registraram um lucro líquido por ação 147% acima da média da amostra.

E como Fausto A. Duarte, Graduado em Psicologia e Mestre em Gestão por Competências (PUC/SP), “a equação se completa: pessoas bem tratadas sentem-se mais satisfeitas, estimuladas, valorizadas. Satisfação contamina e ajuda a construir um bom clima de trabalho; ambiente/clima bom atrai e retém gente boa. Dada essa situação as pessoas irão dar o que têm de melhor; o melhor do esforço, da sua inteligência, da sua experiência, do seu comprometimento, da sua colaboração. E quando isso ocorrer o resultado tem se mostrado melhor, diferenciado, superior, fora da curva, fora da média, do padrão. Produtividade e resultados deixam os acionistas satisfeitos e reforça a disposição em continuar investindo na Companhia. Por essa razão, cada vez mais os acionistas das grandes Organizações têm acompanhado de perto os resultados periódicos das pesquisas de clima/opinião/satisfação. ”

Resta-nos perguntar então ‘o que é engajamento’?

“...é o laço do profissional com o trabalho que ele realiza e com a organização. **Essa ligação não é a estabelecida pelo contrato.** Estamos falando de um vínculo psicológico, afetivo e emocional com o trabalho”.

“...participação ativa, dedicação, empenho e comprometimento”.

A evidencia de sua importância requer do gestor a preocupação e preparação para engajar seu time. Esse engajamento torna-se ainda mais eficaz quando se dá de dentro para fora e de cima pra baixo. Gestores engajados lideram equipes mais engajadas. Quanto mais esses gestores se de-

envolverem enquanto seres humanos, mais suas equipes reagirão a esse estímulo. É uma reação em cadeia que, certamente irá culminar em uma equipe mais eficaz e produtiva.

### 3. METODOLOGIA

Em julho de 2018 foi implementado a todos os gestores da Schwarz a ferramenta de gestão “avaliação de desempenho”. Essa ferramenta é abrangente e abarca nela em si 4 (quatro) das ferramentas de gestão citadas:

- Desdobramento de metas estratégicas

- Feedback 360°

- Mapeamento dos pontos fortes e a desenvolver que fornecem tanto os treinamentos a serem promovidos a fim de suprir gaps como também, possibilita a utilização das ferramentas de PDI (plano de desenvolvimento individual) para os *top performers* como também o PMP (plano de melhoria de performance para os *low performers* que devem estabelecer um contrato de retomada de performance

- Levantamento inicial de satisfação com a empresa.

A ferramenta sozinha “não faz verão”; foi imprescindível treinar e desenvolver os gestores para o entendimento da sistemática, da utilização e das técnicas de feedback e acompanhamento de metas.



### 3.1 FIGURA 1 - FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SCHWARZ

Levantamento Satisfação em trabalhar na Schwarz

FUP de atingimento de metas estratégicas ano anterior

Feedback competências Gestor ao Colaborador

Feedback competências Colaborador ao Gestor

Reforço da disseminação da Estratégia da Organização

Desdobramento das metas estratégicas ano corrente

**SCHWARZ** Avaliação de Desempenho Administrativos Criado em: 24/08/2018

Matrícula: 2225  
 Colaborador: LEONARDO DOMINGOS CESCO Cargo: HR BUSINESS PARTNER Área: Recursos Humanos  
 Admissão: 15/04/18 Tempo no Cargo atual: 0,7 Gestor: LUCIANA RIBEIRO

---

**1. Qual a sua satisfação COM O SEU TRABALHO na Schwarz?** **2. Que metas foram definidas e qual o grau de realização (Ano Anterior)**

<<< Insatisfeito >>> <<< Muito Satisfeito >>>

Metas (relativas ao ano anterior)	0%	25%	50%	75%	100%	> 100%	Motivos
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Por quê? :

**3. GESTOR avalia COLABORADOR** **4. COLABORADOR avalia GESTOR**

Comportamentos Observáveis	1 2 3 4 (Dados + Fatos) que justificam a avaliação da competência				Competência	Comportamentos Observáveis	1 2 3 4 (Dados + Fatos) que justificam a avaliação da competência			
	1	2	3	4			1	2	3	4
<b>Engajamento, Organização e documentação</b> Realizar o planejamento adequado prévio para garantir a execução do seu trabalho. Organiza efetivamente sua rotina, ferramentas e demais recursos respectivo às suas atividades. Realiza os controles necessários em seu trabalho.					Planejamento	Comunica de forma clara os objetivos da sua área, assim como da empresa. Detalha o que espera de você e de sua equipe.				
<b>Engajamento, comprometimento</b> Contribui ativamente e positivamente com as ações da empresa. Está engajado com a empresa, contribuindo ativamente para o alcance dos resultados. Cumpre as normas e procedimentos para o desenvolvimento de suas atividades.							Promove e desenvolve os colaboradores	Apresenta com clareza e objetividade os resultados da sua área. O gestor realiza avaliações e conversa com sua equipe, deixando clara sua expectativa. O gestor treina e capacita sua equipe. O gestor identifica potencialidades e auxilia o desenvolvimento de sua equipe.		
<b>Orientado para o cliente (interno ou externo)</b> Busca conhecer as expectativas de seus clientes, garantindo os padrões de qualidade requeridos. Trabalha focado nas demandas, garantindo a entrega de seus objetivos, dentro do prazo estabelecido.					Gestão & Suporte ao colaborador	Orienta tecnicamente, com segurança sobre as atividades a serem realizadas. O gestor realiza a divisão de atividades da equipe com equilíbrio e coerência. O gestor analisa os problemas da área e orienta sua equipe.				
<b>Compartilha informações e cooperação</b> Compartilha as informações que domina. Coopera com o gestor e equipe, de modo a contribuir positivamente com os projetos. Contribui com o trabalho em equipe, de forma participativa e respeitosa.							Compreensão dos problemas	O gestor mobiliza a equipe com foco na solução dos problemas. O gestor age de forma equilibrada diante das situações críticas.		
<b>Trabalha em equipe</b> Foca experiências e aprendizagens visando relações saudáveis com os peers.					Sabe lidar com conflitos	O gestor orienta a equipe para a resolução de conflitos.				
<b>Atendimento aos requisitos do Cargo</b> O Colaborador atende aos requisitos do seu cargo atual, conforme matriz de responsabilidades da área?							Valorização e Respeito	O gestor demonstra respeito e consideração pelas pessoas, com atitudes e palavras.		
<b>Conhecimento Técnico</b> Detém os conhecimentos necessários dos processos da área, desenvolvimento de suas responsabilidades. Conhece e se utiliza dos ferramentas para o desenvolvimento de suas funções. Detém as habilidades necessárias para o desempenho de suas funções de forma ágil.					Advoga a favor dos colaboradores	Intercede, defende e posiciona-se a favor da equipe.				

**5. PONTOS FORTES** do colaborador (Manter): **NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO** (Aprimorar)

1. 1. 2. 2.

**6. PONTOS FORTES** do meu gestor: **TENHO EXPECTATIVAS** em relação a GESTÃO do meu gestor:

1. 1. 2. 2.

2. 2. 3. 3.

3. 3. 4. 4.

4. 4. 5. 5.

**7. METAS DA ÁREA e do COLABORADOR:** (para os próximos 12 meses)

Objetivos (SMART) = Objetivo + Quantificação + Unid. Medida + Prazo

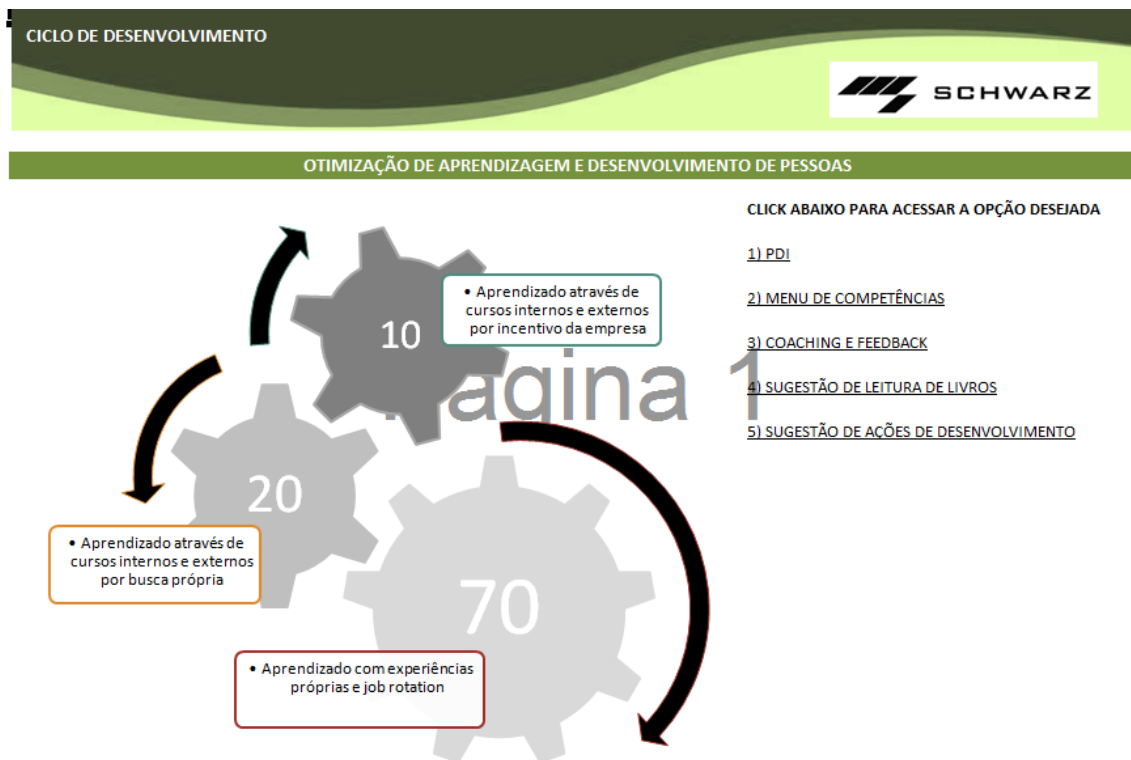
1. 1. 2. 2.

3. 3. 4. 4.

5. 5. 6. 6.



### 3.2 FIGURA 2 - FORMULÁRIO PDI – PLANO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL



### INSTRUÇÕES E ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PDI

- 1) Indique uma competência que teve menor pontuação para ser desenvolvida.
- 2) Para a competência indicada, você deve estabelecer uma ação de treinamento e/ou uma ação de desenvolvimento.
- 3) **Treinamento** é um processo que promove a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do associado à do seu cargo.  
**Desenvolvimento** é um processo de aperfeiçoamento das capacidades dos associados, com o objetivo de torná-los membros valiosos para a CIA.
- 4) As ações propostas neste plano, devem ser cumpridas pelo gestor e colaborador nos prazos estabelecidos com apoio e acompanhamento do RH
- 5) O monitoramento das ações deste plano, será realizado através de acompanhamento previamente acordado

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Competência a desenvolver	Tema de <b>Treinamento</b>	Responsável	Como será feito	Início	Término	Status

Quais os resultados esperados com esta ação de treinamento nas atividades do associado?

Descreva como poderá ser mensurado o resultado do treinamento na melhoria da performance/comportamento do associado

Competência a desenvolver	Ação de <b>Desenvolvimento</b>	Por quem será fe	Como será feito	Início	Término	Status

Quais os resultados esperados com esta ação de desenvolvimento nas atividades do associado?

Descreva como poderá ser mensurado o resultado do treinamento e desenvolvimento na melhoria da performance/comportamento do

## Competências e comportamentos observáveis



COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	No.	EVIDÊNCIAS
Conhecimento e capacidade técnica	É tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função ou ser um especialista técnico, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc. <u>É o saber e o saber fazer.</u>	1)	Cria condições para captar, sistematizar e padronizar o conhecimento na companhia.
		2)	Aplica o conhecimento na prática do dia a dia
		3)	Ampla conhecimento técnico dentro do escopo da função/cargo que possui e as responsabilidades relacionadas ao mesmo.
Planejamento, organização, documentação	Cria planos para otimizar o alcance de um determinado objetivo. <u>Realiza a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo</u> , usando os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade.	1)	Atua diretamente na solução de problemas processuais e operacionais.
		2)	É capaz de identificar ineficiências e otimizar recursos.
		3)	É organizado e eficiente no planejamento das atividades diárias dentro do escopo de suas responsabilidades e afazeres dentro do espectro de tempo de rotina diária do trabalho.
Engajamento	Compromete-se a cumprir as tarefas que lhe foram designadas, e está focado nas coisas verdadeiramente importantes. Conhece a sua cultura organizacional e trabalha para o seu sucesso. Age espontaneamente.	1)	Antecipa e age diante de problemas, mudanças e necessidades do dia-a-dia de trabalho.
		2)	Demonstra iniciativa e propõe melhorias nos processos.
		3)	Caminha independentemente, não espera solicitação ou autorização para agir perante uma situação.
Orientado para o cliente (interno ou externo)	Entende como atender seu público de maneira personalizada e, ao mesmo tempo, com uma visão macro identificando novas oportunidades. <u>Repassa as informações, projetos, sequência de trabalho a outra área com detalhamento garantindo o entendimento e sequenciamento da responsabilidade/ tarefa.</u>	1)	Age de acordo com o contexto organizacional e integra as partes envolvidas no processo.
		2)	Entende o impacto de suas ações dentro da companhia e/ou como interagem com o mercado.
		3)	Busca melhores práticas e está atualizado com as tendências de mercado.
Compartilha informações, cooperação	Capacidade de compartilhar conhecimento, incentivar a troca pelo interesse e crescimento conjunto da equipe, por um objetivo em comum.	1)	Cria condições para captar, sistematizar e padronizar o conhecimento na companhia.
		2)	Orienta as pessoas com as quais interage sobre novos conhecimentos e metodologias.
		3)	Adquire, aplica e dissemina seus conhecimentos à equipe.
Trabalha em equipe	Significa criar um esforço coletivo para atingir um mesmo objetivo; extravaza os limites físicos e operacionais do próprio departamento	1)	Demonstra abertura e flexibilidade para lidar com novas situações e ideias dos outros.
		2)	Mantém o equilíbrio da equipe sem sobrecarregar mesmo em situações adversas.
		3)	Motiva a equipe buscando potencializar o desempenho.





### ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK - AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

COLABORADOR 4REF1  
 GESTOR 4REF1  
 DIRETORIA 4REF1

PONTOS A DESENVOLVER COMPETÊNCIAS (fonte: PDI)	AÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	PRINCIPAIS RESULTADOS ESPERADOS COM A AÇÃO	Status 1		Status 2		Status 3		STATUS
			PARECER SOBRE O FEEDBACK E O PLANO DE ORIENTAÇÕES DADAS PELO GESTOR	PARECER SOBRE ANDAMENTO DAS AÇÕES COLABORADOR	PARECER SOBRE ALCANCE DOS RESULTADOS GESTOR	COLABORADOR			

Observação

- Esta planilha deve ser preenchida pelo gestor e encaminhada para o RH conforme datas acordadas no cronograma do Plano de Desenvolvimento.
- A planilha deverá ser enviada aos cuidados de [luciana.dalmo@haas.com](mailto:luciana.dalmo@haas.com) (via email).
- O gestor deverá utilizar uma planilha para cada colaborador.

	<p><b>OS 7 hábitos das pessoas altamente eficazes</b></p> <p>Através de seu livro, Stephen R. Covey demonstra de uma forma simples e objetiva, como melhorar seu desempenho no trabalho e conquistar a satisfação pessoal por meio de sete hábitos:</p> <p><b>Proatividade; Objetivo em mente; Prioridades; Pensamento na vitória; Compreensão (Primeiro compreender e depois ser compreendido); Sinergia; Renovação.</b></p>
	<p><b>O Monge e o Executivo</b></p> <p>Nesta história Leonard Hoffman, um famoso empresário que abandonou sua brilhante carreira para se tornar monge em um mosteiro beneditino, ensina de forma clara e agradável os princípios fundamentais dos verdadeiros líderes.</p>
	<p><b>Como se tornar um líder servidor</b></p> <p>O novo livro de James C. Hunter - mesmo autor de "O Monge e o Executivo" -, tem dois objetivos: o primeiro é compilar de maneira simples, concisa e clara os princípios da liderança servidora apresentados em seu livro anterior. O segundo é proporcionar um guia que facilite a aplicação desses princípios em sua vida e no trabalho.</p>
	<p><b>Qual é a tua obra?</b></p> <p>A ideia de trabalho como castigo precisa ser substituída pelo conceito de realizar uma obra... Enxergar um significado maior na vida aproxima o tema da espiritualidade do mundo do trabalho". Neste livro o autor desmistifica conceitos e pré-conceitos, e define o líder espiritualizado, como aquele que reconhece a própria obra e é capaz de edificá-la, buscando incessantemente o significado das coisas.</p>
	<p><b>Não Nascemos Prontos!</b></p> <p>O livro mostra que o desafio humano é resistir à sedução do repouso, pois nascemos para caminhar e nunca para nos satisfazer com as coisas como estão. A insatisfação é um elemento indispensável para quem, mais do que repetir, deseja criar, inovar, refazer, modificar, aperfeiçoar.</p>
	<p><b>Como usar a Inteligência Emocional</b></p> <p>Em "Como Usar a Inteligência Emocional", você irá aprender a melhorar seu desempenho, administrar suas emoções, abandonar os maus hábitos, analisar e resolver os problemas, melhorar seus relacionamentos, por em práticas ideias vencedoras, e, principalmente, viver bem sempre.</p>
	<p><b>Inteligência Emocional no trabalho</b></p> <p>Você está cumprindo tranquilamente suas tarefas no trabalho quando seu colega tem um súbito e incompreensível acesso de raiva. Na reunião com o chefe, este deprecia a sua sugestão. No final do dia, um cliente reconhecidamente difícil o aguarda para fechar um negócio. São infinitas as situações emocionalmente desafiantes no dia-a-dia profissional. Como lidar com elas? O primeiro passo é reconhecer o que está se passando. Mas há muitos outros passos que podem ser dados para aumentar a satisfação e a eficiência no trabalho e reduzir o stress. É o que ensina Dr. Hendrie Weisinger em seu livro INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO.</p>
	<p><b>Criatividade, Uma Vantagem Competitiva</b></p> <p>O livro apresenta uma série de ferramentas para geração e seleção de ideias e que podem fortalecer ou melhorar os processos, o planejamento e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços nas empresas. Para facilitar o uso das ferramentas, os autores apresentam uma série de exemplos que demonstram sua aplicabilidade em áreas tão distintas quanto marketing, desenvolvimento de produto e melhoria de processo.</p>
	<p><b>A Estratégia do Oceano Azul</b></p> <p>O livro apresenta uma nova maneira de pensar sobre estratégia, resultando em uma criação de novos espaços (o oceano azul) e uma separação da concorrência (o oceano vermelho). Os autores estudaram 150 ganhadores e perdedores em 30 indústrias diferentes e viram que explicações tradicionais não explicavam o método dos ganhadores. O que eles acharam é que empresas que criam novos nichos, fazendo da concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento. O livro ensina como colocar em prática essa estratégia.</p>

AÇÃO	DESCRIÇÃO
Novos projetos	Indicar o colaborador para participar de um projeto, cujo o tema será definido em conjunto entre o gestor imediato e o colaborador. O objetivo desta ação é proporcionar novas experiências para o colaborador desenvolver novas habilidades. Cabe ao gestor orientar o colaborador no que for necessário
Job rotation	Expor o colaborador a uma variação de atividades ou rotação de trabalho, com o objetivo de adquirir novas habilidades e conhecimentos sobre o negócio que ele está inserido. O gestor imediato deve ser responsável pelo direcionamento e acompanhamento desta ação junto o colaborador
Leitura de livro	Recomendar ao colaborador leitura de livros relacionados ao seu cargo e função dentro da CIA, proporcionando não só o aumento do conhecimento, mas, além disso, também a capacidade de melhorar sua performance na área em que atua. Pode-se concluir esta ação com apresentação de um projeto para a área em que o colaborador atua.
Leitura de artigos	Recomendar ao colaborador leitura de livros relacionados ao seu cargo e função dentro da CIA, proporcionando não só o aumento do conhecimento, mas, além disso, também a capacidade de melhorar sua performance na área em que atua. Pode-se concluir esta ação com apresentação de um projeto para a área em que o colaborador atua.
Participação em reuniões estratégicas	Indicar o colaborador na participação de reuniões estratégicas, com a intenção de desenvolver habilidades através desta experiência, permitindo sua evolução profissional.
Tutoria	Esta ação consiste em oferecer ao colaborador um acompanhamento formal de um tutor, ou seja, um profissional que tenha bastante tempo de empresa e experiência na área de atuação. O formato desta ação pode ser acordada entre o gestor e colaborador deve promover experiências de aprendizagem contínuas para que se atinja o resultado esperado.

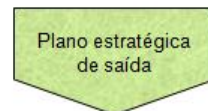
### 3.3 FIGURA 3 - FORMULÁRIO PMP – PLANO DE MELHORIA DE PERFORMANCE



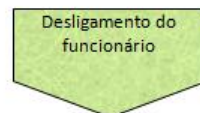
#### Plano de Melhoria de Performance (PIP - Performance Improvement Plan)



#### Se o plano não for bem sucedido



- Reúna-se com o Recursos Humanos para elaborar o plano de saída e verificar as condições para rescisão de contrato (custos/estabilidades, etc);
- Defina junto com a gestão da área o plano de saída (transferência de atividades e/ou substituição da posição)



- Realizar o desligamento do colaborador apresentando os fatos e dados que levaram a esta tomada de decisão
  - Recursos Humanos realizará a entrevista de desligamento
-

**Plano de Melhoria de Performance - Performance Improvement Plan**

**DATA**

Prezado (a) **NOME**:

Informo que devido a sua performance recente e as conversas (feedbacks) já ocorridas, a partir da data \_\_\_\_\_, você está no Plano de Melhoria de Performance. O objetivo desse plano é elevar a sua performance até um nível totalmente satisfatório. Os principais pontos do seu plano

**Listar os pontos**

A duração do Plano de Melhoria de Performance será de \_\_\_ dias. Teremos revisões **FREQUÊNCIA** para medir seu progresso. A cada uma dessas revisões, você deverá comentar sobre seu progresso em cada ponto desse plano. Você receberá as datas destas revisões.

A data final para a conclusão do plano é \_\_\_\_\_, nesse momento eu irei avaliar o seu progresso no atingimento dos objetivos do plano e farei a decisão final sobre as próximas ações a serem tomadas, se necessário. O não cumprimento do plano pode resultar em rescisão de

Você tem a experiência e as habilidades necessárias para ter sucesso. Depende de você se comprometer em atingir os objetivos do seu plano. Estamos preparados para te ajudar no que for possível e razoável, mas a responsabilidade é sua. **Vamos trabalhar juntos para fazer isso acontecer.**

\_\_\_\_\_  
Assinatura do superior imediato



Item	Necessidades de Melhoria	Ações	Data	Revisões
	Quais as necessidades específicas de melhoria foram identificadas?	Quais ações de melhoria devem ser tomadas e por quem? Que outro tipo de suporte é necessário?	Quando cada ação deve ser concluída?	Qual deve ser a frequência das revisões?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Funcionário: \_\_\_\_\_

Data de Início do Plano: \_\_\_\_\_

Superior imediato: \_\_\_\_\_

Data da Revisão Final: \_\_\_\_\_

**Performance Improvement Plan - Revisão do Progresso**

Nome funcionário: \_\_\_\_\_

**Avaliação da Performance:**

- Excede as expectativas do plano até essa data dessa revisão.
- Atende as expectativas do plano até essa data dessa revisão.
- Abaixo das expectativas do plano até essa data dessa revisão.

Data: \_\_\_\_\_

Revisão # \_\_\_\_\_

Ações Tomadas	Progresso avaliado
<b>Tópicos Restantes</b>	

Assinatura do Gerente: \_\_\_\_\_

Data da próxima revisão: \_\_\_\_\_

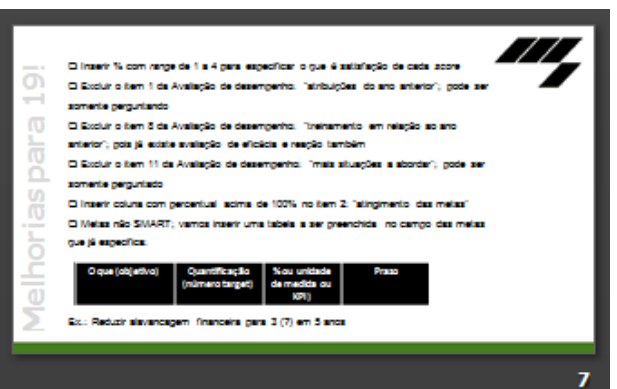
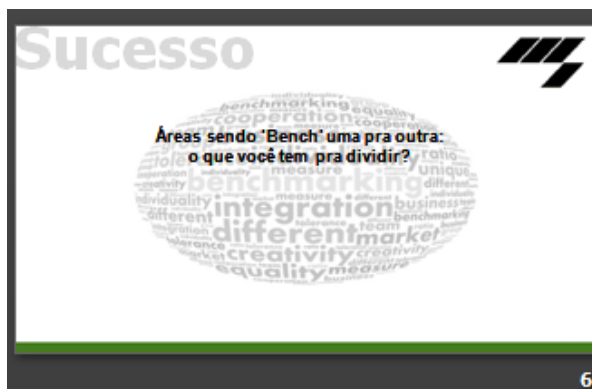
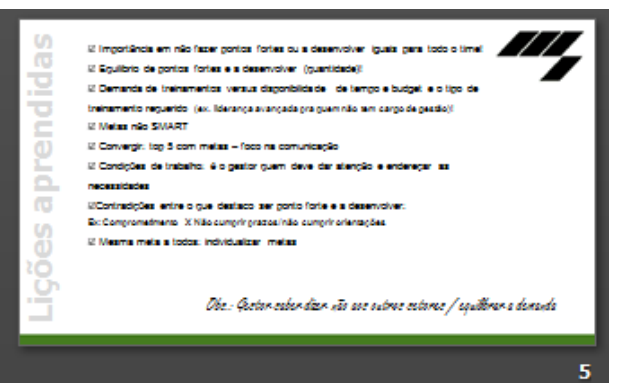
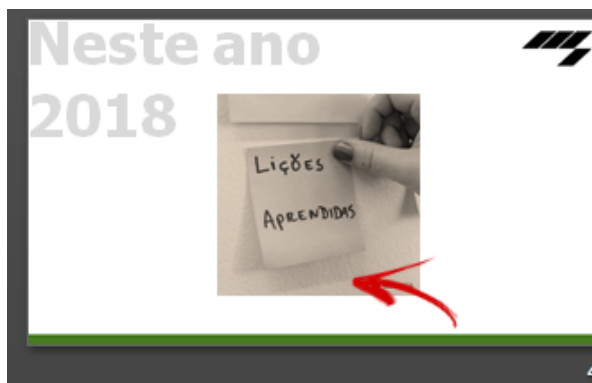
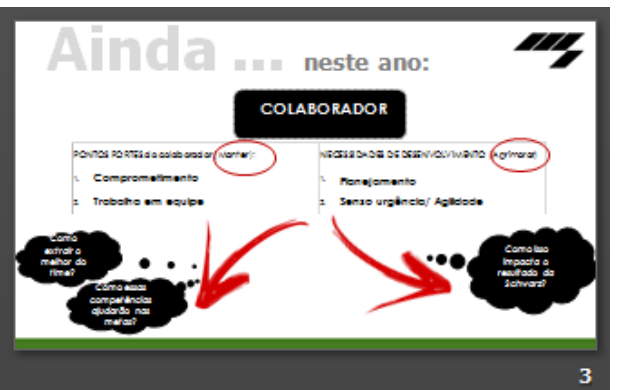
Assinatura do Colaborador: \_\_\_\_\_

### 3.4 FIGURA 4 - TREINAMENTO DE PREPARAÇÃO PARA GESTORES NA FERRAMENTA

The figure displays 30 slides from a training presentation, organized into five rows and six columns. The slides are numbered 1 through 30 and cover the following topics:

- Slide 1:** Avaliação de Desempenho Schwarz 2019
- Slide 2:** Cultura do feedback
- Slide 3:** Porque as pessoas ficam?
- Slide 4:** Por que Fazemos? (Respeito)
- Slide 5:** Ciclo Avaliação de Desempenho 2019
- Slide 6:** Feedback process diagram
- Slide 7:** Sucesso (Fruto de uma avaliação bem conduzida)
- Slide 8:** Composição (Feedback, Definição de Metas, Criação de Plano de Ação)
- Slide 9:** Feedback
- Slide 10:** Dar Feedback
- Slide 11:** Receber feedback
- Slide 12:** Gestor (Receber e agir com o feedback)
- Slide 13:** Preparem-se Gestor Colaborador
- Slide 14:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 15:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 16:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 17:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 18:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 19:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 20:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 21:** Formulário (Conhecendo)
- Slide 22:** Conceito
- Slide 23:** Formulário (Novidade)
- Slide 24:** Objetivos e Metas (Mantendo Apoio)
- Slide 25:** Perguntas
- Slide 26:** Mid Year Review (Junho 2019)
- Slide 27:** Mid Year Review (O Papel do Gestor)
- Slide 28:** Mid Year Review (O Papel do Colaborador)
- Slide 29:** Dicas (Tome nota)
- Slide 30:** Mãos à obra (Faça parte desta Conquista...)

### 3.5 FIGURA 5 - RESULTADOS E ANÁLISES DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA EM 2018



#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dos oito gestores do time de *staff* que haviam, cinco eram antigos. Ao finalizar esse estudo, encontramos a configuração invertida, sendo somente três com muitos anos de empresa e cinco com menos que um ano.

Parte dessa ação de mudança do time deve-se ao uso da Ferramenta de Avaliação de Desempenho; visto que esta proporciona o acompanhamento das metas estabelecidas e o *feedback* durante o processo com base na performance do atingimento dos mesmos e também, das competências que foram mapeadas e desdobradas com base nos valores da companhia.

Pela primeira vez a utilizamos com um órgão externo e constatamos que apesar do *score* da empresa como um todo ser de 70% de engajamento, quando abrimos esses resultados voltados aos times, vemos uma variação que vai de 40% a 89% de engajamento; ou seja, vemos a atuação dos gestores refletida diretamente no engajamento dos times. Em outras palavras e validando a reflexão; hoje a Schwarz tem 182 colaboradores que no dia a dia vão trabalhar satisfeitos e por outro lado, os gestores possuem o desafio de trabalhar o engajamento de 78 colaboradores que se sentem impactados pela gestão, ou não gestão, de seus gestores.

As ferramentas de gestão vêm sendo implementadas e solidificadas através da curva de maturidade de aprendizagem com o exercício em si da utilização das mesmas e os resultados internos no engajamento e atingimento de resultados dos times.

Em um ano foram implementadas:

- Avaliação de desempenho com desdobramento de metas;
- Plano de melhoria de performance
- Plano de desenvolvimento
- Pesquisa de clima com resultado por gestor evidenciando os resultados de sua atuação como líder.

Ainda, como ferramenta de gestão, teremos no ano de 2019 a gestão dos cargos com link entre a compensação total e os resultados de performance e competência.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As ‘ferramentas de gestão’ propostas nada mais são do que ter consigo uma ‘mala de ferramentas’ que podem ser acessadas com o intuito de facilitar o árduo labor do dia a dia de gerir pessoas num contexto organizacional.

As implementações planejadas foram executadas e estão sendo utilizadas. Podemos concluir que foram e são uma forma de descomplicar e desmistificar o exercício de liderar pessoas.

Com a implementação da ferramenta da avaliação de desempenho, passou-se a mensurar o atingimento de metas individuais que quando somadas, refletem no resultado final da organização. Assim sendo, o feedback também ganhou uma dimensão mais tangível. Mesmo no âmbito das competências comportamentais, conquistou-se mais tangibilidade e transparência, pois passaram a ser divulgadas e difundidas como o “*pool* de competências dos colaboradores da Schwarz”.

Após essa implementação, outra ferramenta também passou a ser utilizada que foi o *follow up* das metas fazendo um *link* com o *score* de atingimento das dimensões e metas da Estratégia da organização.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi primordialmente propor um conjunto de ferramentas de gestão de equipes visto que é imprescindível que hajam essas habilidades desenvolvidas para que as empresas possam alcançar seus resultados, bem como, desenvolver e engajar seus times.

O time de gestão da empresa Schwarz no início desse projeto era quase em sua totalidade um time com muitos anos de empresa tendo como característica, inclusive, o fato de serem profissionais que tinham somente trabalhado nesta empresa. Dos oito gestores do time de *staff* que haviam, cinco eram antigos. Ao finalizar esse estudo, encontramos a configuração invertida, sendo somente três com muitos anos de empresa e cinco com menos que um ano.

Parte dessa ação de mudança do time deve-se ao uso da Ferramenta de Avaliação de Desempenho; visto que esta proporciona o acompanhamento das metas estabelecidas e o *feedback* durante o processo com base na performance do atingimento dos mesmos e também, das competências que foram mapeadas e desdobradas com base nos valores da companhia.

Conforme é demonstrado pelo Instituto Gallup, mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas. Com isso, a decisão estratégica da organização passa a olhar para seu time de líderes com outro olhar e demanda.

Como James Hunter cita “ quando nos ‘alistamos’ para ser o líder, nos dispomos a assumir uma tremenda responsabilidade. Afinal, seres humanos são confiados aos nossos cuidados e há muita coisa em jogo.... Liderança é uma arte: é uma profunda interferência na vida de outras pessoas”.

Pudemos em nossa trajetória observar o que Hunter nos convida a refletir em nossa Pesquisa de Engajamento. Pela primeira vez a utilizamos com um órgão externo e constatamos que apesar do *score* da empresa como um todo ser de 70% de engajamento, quando abrimos esses resultados voltados aos times, vemos uma variação que vai de 40% a 89% de engajamento; ou seja, vemos a atuação dos gestores refletida diretamente no engajamento dos times. Em outras palavras e validando a reflexão; hoje a Schwarz tem 182 colaboradores que no dia a dia vão trabalhar satisfeitos e por outro lado, os gestores possuem o desafio de trabalhar o engajamento de 78 colaboradores que se sentem impactados pela gestão, ou não gestão, de seus gestores.

As ‘ferramentas de gestão’ propostas nada mais são do que ter consigo uma ‘mala de ferramentas’ que podem ser acessadas com o intuito de facilitar o árduo labor do dia a dia de gerir pessoas num contexto organizacional.

As implementações planejadas foram executadas e estão sendo utilizadas. Podemos concluir que foram e são uma forma de descomplicar e desmistificar o exercício de liderar pessoas.

Com a implementação da ferramenta da avaliação de desempenho, passou-se a mensurar o atingimento de metas individuais que quando somadas, refletem no resultado final da organização. Assim sendo, o feedback também ganhou uma dimensão mais tangível. Mesmo no âmbito das competências comportamentais, conquistou-se mais tangibilidade e transparência, pois passaram a ser divulgadas e difundidas como o “*pool* de competências dos colaboradores da Schwarz”.

Após essa implementação, outra ferramenta também passou a ser utilizada que foi o *follow up* das metas fazendo um *link* com o *score* de atingimento das dimensões e metas da Estratégia da organização. A lição aprendida nesse caminhar foi a observação do atingimento total das metas de todos os times refletirem diretamente nas metas estratégicas e em seus resultados na companhia. O desafio diante desse aprendizado é desenvolver os times num processo de mudança de *mind set* para que haja a autonomia e o sentimento de donos de suas próprias responsabilidades observando o impacto que isso tem no dia a dia e nos resultados da empresa. Esse tema surgiu em reuniões estruturadas e também na própria pesquisa de Clima conduzida em parceria com a *Great Place to Work*.

O impacto não se deu somente nos gestores, mas também nas equipes que passaram a sentir que seu desenvolvimento vem sendo cuidado, observado e acompanhado.

Como proposto no livro “Como se tornar um Líder Servidor”, “os gerentes devem se sentir insultados quando alguém tem um desempenho abaixo do padrão, viola regras ou age de maneira irresponsável. Por que? Porque o funcionário que assim age espera que você se comporte de uma forma igualmente desonesta, não fazendo nada. É nitidamente uma mensagem de desrespeito.”

“Os seres humanos têm um profundo anseio por significado e propósito em sua vida e retribuirão a quem os ajudar a atender essa necessidade” – James Hunter, 2008.

As FERRAMENTAS de gestão são exatamente o que o nome diz: ‘ferramentas’ que o gestor poderá acessar para melhor gerir os times focando sempre no propósito da companhia que é transcrita em sua missão. Mas a FORMA como irão fazer e o quanto se prepararão para tal fará diferença e impactará a satisfação, o engajamento e conseqüentemente, os resultados de seus times e da empresa.

Na Schwarz, a pesquisa de Clima evidenciou que o processo está sendo frutífero e os projetos utilizando as ferramentas são promissores. O que não se mede, não se conhece e portanto, não se muda!

## 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Todas essas ferramentas implementadas na Schwarz são hoje vastamente utilizadas por empresas que possuam um RH Estratégico preocupado com o desenvolvimento de pessoas sim, porém, também, inserido no negócio a fim de lincar os projetos e processos de RH à sustentabilidade financeira da empresa. Através da exponencial melhora na favorabilidade nas pesquisas de clima a produtividade e o zelo para com a Qualidade nos processos também melhoram e por consequência, o atendimento ao cliente.

O *mind map* abaixo evidencia as Ferramentas que estamos implementando e seus *links* desdobrados:

FIGURA 6 – MIND MAP – FERRAMENTAS DE GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS





## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARGYRIS, Chris Et aliii. Comunicação Eficaz na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo, Editora Campus, 2005.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento Interpessoal. São Paulo, Editora LTC, 1988.

O'CONNOR, Joseph & SEYMOUR, Treinando com a PNL, Summus Editorial, 1996.

CARUSO, David R. Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e Administrando com competência e eficácia. MBOOKS; Edição :1 (1 de janeiro de 2007)

LOMBARDO, M.M.; EICHINGER, R.W. For your Improvement: A development and coaching guide. Minneapolis, 2003.

BEVERLY Kaye, SHARON Jordan-Evans: Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. Berret-Koehler; Édition:5 (1 février 2014)

RHANDY Di Stéphanos – O Líder Coach: Líderes Criando Líderes. QualityMark Editora, 2014.

JAMES C. Hunter – Como se tornar um Líder Servidor – Os princípios de Liderança de O Monge e o Executivo. Sextante, 2006.

OPRAH Winfrey – O Que eu sei de Verdade. Sextante, 2014.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. ; MCKEE, A. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2002.